



# implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Juni 2007

## Warum sich wertorientierte Unternehmensführung auszahlt

Innerhalb weniger Jahrzehnte hat sich ein Konzern die Weltmarktführerschaft in seiner Branche erarbeitet. Die Prinzipien dieser Erfolgsgeschichte, zusammengefasst im Toyota Way, können auch für Sie als Führungskräfte anderer Branchen inspirierend sein.

Toyota ist heute Benchmark in der Automobilindustrie. Das Toyota Produktionssystem (TPS) gilt nach der ersten von Henry Ford (Fließbandproduktion) als die zweite industrielle Revolution in der Automobilherstellung.

Im Fokus des Konzerns steht die Vollkommene Kundenzufriedenheit (Complete Customer Satisfaction, CCS).

Der Toyota Weg wird getragen von 2 Säulen: der kontinuierlichen Verbesserung, auch als Kaizen bekannt und Respekt vor dem Menschen.

Kaizen definiert Toyotas grundlegenden Geschäftsansatz: Das Bestehende wird ständig in Frage gestellt. Unabhängig von den konkreten Verbesserungen, die der Einzelne zum Gesamtsystem beiträgt, liegt der wahre Wert in der Schaffung einer Atmosphäre kontinuierlichen Lernens und einem Umfeld, dass Veränderung nicht nur akzeptiert, sondern ausdrücklich fördert. Eine solche Umgebung entsteht nur dort, wo Menschen respektiert werden. Toyota erweist seinen Mitarbeitern diesen Respekt, indem es Arbeitsplatzsicherheit schafft und stets bestrebt ist, Mitarbeiter durch aktive Teilhabe an der Verbesserung ihrer Arbeitsplätze zu gewinnen und zu binden.

Als Führungskräfte haben Sie die Verantwortung dafür zu tragen, dass das Verhältnis aller Teammitglieder zueinander von gegenseitigem Vertrauen und Verständnis füreinander geprägt ist. Das Ziel des Führens ist, dass ein verlässliches und klares Betriebsklima geschaffen wird, in dem alle motiviert sind, gemeinsam auf große Ziele hinzuarbeiten. Führungsaufgabe ist es, dieses Ziel zu bestimmen und den Mitarbeitern nahe zu bringen, sich mit ihnen auf den Weg zu machen und die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Sie haben das Fundament für den Unternehmenserfolg gelegt, wenn es Ihnen gelingt, die Köpfe und die Herzen Ihrer Mitarbeiter zu gewinnen.

Toyota nimmt langfristiges Denken sehr ernst. CCS bedeutet, für den Kunden und die Gesellschaft einen Mehrwert zu schaffen. Diese Mission ist der Motor zur Schaffung einer lernenden Organisation, die in der Lage ist, sich an äußere Veränderungen anzupassen und sich als ertragreiches Wirtschaftsunternehmen zu behaupten.

# implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Juni 2007

Der richtige Prozess wird die richtigen Prozesse produzieren. Toyota versteht sich als prozessorientiertes Unternehmen, das durch Erfahrung lernt, welche Prozesse sich bewähren. Fließende Prozesse (one-piece-flow) sind ein Schlüssel zu hervorragender Qualität, bei möglichst niedrigen Kosten, einer hohen Sicherheit und guter Arbeitsmoral.

Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter und Geschäftspartner. Der Toyota Weg enthält eine Reihe von Instrumenten und Tools, sowohl die eigenen Mitarbeiter als auch Geschäftspartner in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

Unternehmensweites Lernen wird möglich durch die kontinuierliche Lösung von Problemen. Die Identifikation und wirkungsvolle Beseitigung von Problemursachen ist der Kern des Toyota Systems. Schonungslose Analyse (nicht die Suche nach dem Schuldigen) und Kommunikation verbunden mit der Disziplin, Best Practises zu standardisieren, sind die zentralen Faktoren der Verbesserung.

Natürlich wird jedes erfolgreiche Unternehmen seinen eigenen Weg gehen, auf der Grundlage seiner Geschichte, seiner Werte, Kultur und Philosophie.

Aber gerade in Zeiten von Shareholder Value, kurzfristigen Strategieänderungen, Restrukturierungen... lohnt es, einmal innezuhalten.

Der Toyota Weg kann Sie inspirieren zu erfahren, dass Stabilität in der Führung, sowie Werteorientierung über kurzfristige Gewinnorientierung hinausgehen, dass langfristig gesehen, aus der richtigen Kombination aus den Menschen, den Prozessen, der Philosophie und kontinuierlicher Problemlösung ein lernendes Unternehmen entsteht.

Elisabeth Eulenstein arbeitet seit 15 Jahren als Trainerin und Moderatorin auch in der Aus- und Weiterbildung von Toyota Deutschland.



Elisabeth Eulenstein, M.A.  
implus Training & Beratung  
Buchenweg 2  
63849 Leidersbach  
Tel.: +49 (0)6028 807424  
Fax: +49 (0)6028 8077931  
E-Mail: [elisabeth.eulenstein@implus.de](mailto:elisabeth.eulenstein@implus.de)  
[www.implus.de/eulenstein](http://www.implus.de/eulenstein)